

番石榴  
Guava

日本企业界几乎人手一册的超级畅销书  
深入剖析东西方企业的人才管理模式  
揭示索尼风靡世界的制胜秘密

一本人力资源管理经典之作

# 学无理论 历用

索尼创始人

盛田昭夫 著

赵方方 译

华夏出版社

一本人力资源管理的经典之作

# 学无~~论~~历用

索尼创始人

# 盛田昭夫<sub>著</sub>

赵方方 译

华夏出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

学历无用论/(日) 盛田昭夫著; 赵方方译.-北京:  
华夏出版社, 2004.7

ISBN 7-5080-3504-6

I. 学… II. ①盛… ②赵… III. 企业管理: 人事  
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 053638 号

**学历无用论 GAKUREKIMUYORON**

© Akio Morita 2004 All rights reserved.

Originally published in Japan in 1966 by Bungeishunju Ltd.

and paperback edition was published in

1987 by The Asahi Shimbun Company.

---

**华夏出版社出版发行**

(北京东直门外香河园北里四号 邮编:100028)

**新华书店经销**

**中国电影出版社印刷厂印刷**

787×1092 32开本 7.125印张 150千字

2004年7月北京第1版 2004年7月北京第1次印刷

印数 1-13000册

ISBN 7-5080-3504-6

定价: 19.50 元

本版图书凡印刷装订错误可及时向我社发行部调换

## 前 言

自本书出版以来,已经过去了二十多年。这次,借朝日新闻社重新出版的机会,我又修订了本书。

现在,日本和美国之间存在着很大的贸易摩擦,我自己也以不同的形式卷入其中。在本书首次出版的昭和四十一年<sup>①</sup>,我就已经觉察到了这个问题,而且我深感贸易之艰难。

从那时起,我对美国的看法及经营观发生了很大的变化。如果有读者阅读过前不久出版的我的《日本制造——我所体验的国际战略》一书,就能够看到这些变化。

此外,自《学历无用论》一书问世以来,“学历无用”这个词已被广为传播。想到此书或多或少给社会带来了一些触动,我还是会感到些微的满足。

但是,“学历无用”这个理念却经常被人误解为“学问无用”,这实在有违我的本意。

目前,临时教育审议会<sup>②</sup>正在重新检讨我国的教育制度。对这个问题,我想说的是,社会——企业或者政府机

---

① 即 1966 年。

② 临时教育审议会,简称临教审,是中曾根康弘内阁于 1984 年以改革日本的 6·3·3·4 (即所谓小学 6 年,初中 3 年,高中 3 年,大学 4 年) 教育体制为中心而设立的直属于首相的咨询机构。

关——应当改变目前这种评价个人价值只看重他的最终学历的风气,因为这种做法毫无意义。

自本书出版至今,我们公司里面已经确立了绝口不谈学历的习惯。我相信正因为如此,拥有不同学历的员工才能够毫无拘束地努力工作。此外,就连从海外留学归国的员工也被自然而然地同化,都能够心态平和地工作。

最近,经常有人抱怨说现在的年轻员工对公司的忠诚度太低。但是我认为如果员工喜欢公司的话,忠诚度就会自然而然地上升。现在已经不是以前那种一旦选择了某家公司就要在那里干一辈子的时代了。如果自己有了更好的发展道路,那么即使身处索尼这种大公司也会毫不犹豫地选择辞职,现在的年轻人就有这种勇气。

传统价值观可能会认为,“好不容易来了索尼,为什么要辞职呢?”“以前公司对你那么照顾,你怎么能……”但是我一直觉得,如果员工考虑到自己一生的安排,辞职之后到别的什么地方能够使他更幸福的话,这是不应阻挡的事情。这种时候,我总是会说:“是这样啊!我们这里既不是监狱也不是军队,如果你打算辞职的话,也没有办法。当然从公司的角度讲,毕竟我们一起同甘共苦这么久,公司也费了很大精力培养你,一旦辞职,我会觉得非常遗憾,可是不拦你!”

每个人都不隶属于公司。我们也绝不能认为员工选择辞职、踏向新人生的做法有问题。

由于本书完稿于二十年前，因此很多地方都能够看到时代的烙印，这一点还请读者谅解。

在书的最后，附上了去年夏天我和城山三郎在NHK做的对话节目的内容。

如果这本内容“陈旧”的小册子能够对您有所帮助的话，我将不胜欣喜。

昭和六十二年三月<sup>①</sup>

盛田昭夫

---

<sup>①</sup> 即 1987 年 3 月。

## 代序：在开放的经济体制中

### 反省的时刻到了

神武景气<sup>①</sup>、收入倍增，正当我们沉湎于日本经济盛况的时候，风云突变，甚至于此前一直被认为是优良企业的公司都一下子身处险境，危机四伏了。

尽管如此，在过去的十几年中，我国的经济增长率之高还是被公认为世界奇迹。此外，在国内市场上各种产品都供不应求，生产厂家们都全力以赴地投入到生产设备的扩张竞争之中。无论是外界各国还是我们自己，都深信日本的经济已经具备足够的实力去平等参与国际自由市场的经济竞争了。

于是，我们加入了IMF（国际货币基金组织）八国集团，甚至根据GATT（关贸总协定）条款而不得不下调了关税。然而，脱去“棉袄”之后，我们发现外面的风远比想象中的要冷，随即，我们感冒了。

经过一番冷静思考，我们发现在高关税和外汇管制双重“棉袄”保护下成长起来的日本企业，从没有接触过外界

---

<sup>①</sup> 神武景气指从昭和二十九年（1954）到昭和三十二年（1957）的经济增长期。这一时期，受世界经济成长的影响，日本出口大幅增加，日本正处于经济高度成长期的初始阶段。

空气,一旦与那些世界级企业(这些企业都是在激烈的自由竞争中经历了你死我活的较量后存活下来的)对抗时,他们的败北也就是意料之中的事情了。

为了应对这种现实,慌乱中的人们开始认真讨论起企业的合理化方略来。

为了能够应付真正的开放经济体制,我国的企业家们还有许多事情要做。为了培养能够顶住国际竞争的實力,企业界开始纷纷确立以产品的品种限制和规格化为核心的批量生产体制,或者通过企业间的合并或合作来提高生产效率。毋庸置疑,各企业的實力正在稳步提高。

但是,我还是有一丝不安。

为了提高企业的實力,日本的经营者们固然都在认真考虑并全力投入到自由化的问题上去;但是在设备、机种等基本问题上都还有许多深层次的问题无法解决。

过去,国际上一般认为日本的人力成本低,但今天的情况截然相反,日本已经走过了依赖低人力成本扩张的阶段。

现在真正需要做的是重新思索企业的本质,从根本上重新考虑日本企业的现状。必须从员工对工作的根本想法出发,重新检讨公司机构的存在现状以及人事管理的方式方法等问题。对于直面开放经济的日本企业来说,现在正是需要认真反省的时刻。



## 事业以人为本

事实上,企业界的高层管理人员以及财经类媒体目前已经开始反省。并且,那些所谓的人际关系论也好,生产销售与经营管理理论也好,基本上都是从美国学的,这些美国的管理学理论也正在被导入实践。

在被引用来做例子的人际关系论、生产销售论等各种理论中,企业为了迎接自由经济所进行转变而遭遇的最大难关就是人力资源的管理问题,也就是日本所谓的“事业以人为本”。那么是不是可以说,日本只要照抄照搬美国式的人力资源管理技术就可以了呢?我认为不能这么说。非但不能这么说,根本上我认为照抄照搬美国技术是非常危险的。

美国的确是一个伟大的国家,她有无数值得我们学习的地方。

第一次去美国的日本人无论是谁都会发出由衷的感慨——怎么敢对这样的国家挑起战争?对我而言,由于在美已十年有余,对美国早已司空见惯,见怪不怪了。但是,如果要把纽约最古老的布鲁克林大桥<sup>①</sup>拿到日本的话,你将会觉得日本现在所有的东西看起来都非常小气,也会觉得美国这个国家所有的衡量标准都与我们不同。两个民族在体型

---

<sup>①</sup> 布鲁克林大桥也称 the Verrazano Brodge, 由 Othmar Ammann 设计, 联接布鲁克林和斯塔顿岛, 跨度 4260 英尺, 被称为世界上最大的桥。

的大小上有很大差异,美国的建筑可能比格列佛游记中大人国里的建筑还要大。同样都是人,为什么造出的东西在大小上有这么大的差别呢?真是不可思议!日本能够制造出世界上最大的军舰,也能够制造出世界上最大的油轮,由此可见,日本人制造大规模东西的能力是毋庸置疑的。那么,为什么在建筑、道路、桥梁和其他许多方面却和美国有这么大的差距呢?其原因在于双方对“大”的概念有着不同的理解。要解释这一差别,当然可以举出国土大小不同、资源丰富程度不同、土地的肥沃程度不同等许多理由,但最重要的是双方在事物的认识方面存在不同。

以前我还在纽约的时候,日本的出口混乱曾经造成了很大的问题。因为日本经济不够景气,许多企业便打算通过急剧增加出口获利,对混乱的出口秩序而言这无异于火上浇油。住在美国的电子业界的人士都在深切关注日本的公司究竟想干什么。

对此,我也尝试做出了一些研究,最后得出的结论是,日本的经营者已经到了“忘了赚钱”的地步。这里面隐藏着一个根本的问题。“赚钱”这件事情并不是今天知道、明天就忘了的。成年人的商业经营体现于其具有永久性和能够看到未来的前景。在这一点上,日本的经营者带有明显的孩子气。

日本也曾盛行提倡“长期计划”,但即使已经做出了针对将来的种种计划,也都还只是计划,几乎没有哪家公司真

正认真地长期实行过。谁都认为用长远的眼光观察和思考事情并认真实行非常必要，但真正认真去这样做的人却为数不多。日本人的通病在于口头上说得很好，而一旦付诸实践，就会找个理由来，以便采用毫不费力的方法。谁都知道制定长期计划的意义在于无论实行起来有多困难，都要坚持到底。美国规模之宏大，就在于他们不但口头上讲“一件事情如果有益于将来就一定要设法去实现”，而且于实践中也着力躬行。在那么辽阔的国土上，在那么短暂的期间内能够建成覆盖全国的建筑、道路交通设施，美国人肯定没有闲暇时间做无用功。

刚才有些偏离正题了，总而言之，在美国深层次的思维方式里面，无论是“赚钱”的理念还是实际的方略，都有着让我们学之不尽的东西。

但是要注意，我并不是在宣扬一边倒的美国崇拜。事实上，恰恰相反，我想说的是：美国的确有很多值得我们学习的地方。但是在这个问题上，怎样吸收是关键，漠然处之或照抄照搬都是错误的，我们必须在认真研究美国思想和结构究竟于何种情况下产生的基础上加以学习。

有关这个问题，我曾经有幸利用和立教大学的野田一夫教授交流的机会，请教了先生。

野田教授提出了这样一个问题，与欧洲的管理学专注于财务问题相比，为什么美国的管理学更侧重于企业的人事和组织制度呢？无论哪个国家，在产业发展的最初阶段，

起先导作用的都是承担企业生产的经营者们。这个工作与地域、民族及国家的政治体制无关的差异,它所关注的是企业的“资本”与“劳动力”如何才能有效结合。资本要素所起的作用基本趋同,各企业经营特性的关键点就是劳动力的状态。这一点是谈及美国管理学的前提。

一般情况下,大多数国家的企业劳动力都来源于伴随近代产业发展而逐渐衰败的农村;而在美国,劳动力来源于海外移民。众所周知,美国是一个包容了盎格鲁·萨克逊人、日耳曼人、拉丁人、斯拉夫人、东洋人的“人种熔炉”。因此,雇佣者与被雇佣者在言语、风俗、习惯和宗教等各个方面都存在着很大的差异,这无疑严重影响了双方的沟通。此外,美国西部令人心动的大开发正如火如荼,如果没有非常优厚的工作条件,劳动者是不会留在东部工业地带的。这是美国的两个特殊历史条件。

在这种条件下,劳资双方仅仅通过提供劳务和支付薪酬这种纯粹的劳动合同关系相连接。因此,作为企业经营者的当然选择,他们会更倾向于不依赖相互沟通而能够对劳动成果量化考核的管理方法。

与美国不同,日本在其民族形成的历史上,有在劳动过程中通过大量沟通交流而传递知识的机会;这种类似于佛教以心传心的传统在某种程度上已经带有“奉公”的色彩了。正是因为认识到了这一点,野田教授才会对把拥有那种特殊历史条件的美国经营管理技术移植到日本抱有极深的

疑虑。

听到这里,野田教授的观点既令我深受启迪,又使我颇有同感。我是在美国开始职业生涯的。在那里,我感触最深的就是:就对企业看法这一问题上,日本和美国虽然可能有着同一出发点,但在实际操作上却大不相同。

俗话说“事业以人为本”。公司是由钱和人构成的企业体。在公司资产负债表的制作等方面,日本采用了欧美的财务记账法,所以在形式上都差不多。但在财务之外的“人”的方面,日本公司和美国公司有着根本的差异。在美国的工作经历使我对此深有感触,并且我坚信,如果把两者混为一谈将会铸成大错。

因此,在力所能及的范围内,我也偶尔对双方的差异尝试着做了一些思考。

# 目 录

## 前 言 / 1

### 代序：在开放的经济体制中

反省的时刻到了 / 1

事业以人为本 / 3

## 第一章 美国式的人才雇佣方法

初到美国开公司 / 2

人才“大搜捕” / 3

“求职申请表” / 7

一生跳槽三次的美国人 / 10

分工——防你没商量 / 13

蓝领也跳槽 / 14

## 第二章 公司不是游乐场

西洋化的明治、大正时期 / 18

论资排辈制度从哪里来？ / 20

论资排辈制度有什么优点？ / 22

论资排辈制度要到哪里去？ / 23

日本公司是社会保障团体 / 25

什么是“快乐”？ / 27

工作是工作，生活是生活 / 32

# 目 录

必须明确公司的根本理念 / 34

令人吃惊的福利设施 / 35

应该如何使用研发费用? / 37

浪费严重的日式经营 / 41

怎样得到真正的“快乐”? / 43

## 第三章 学历无用论

美国策略本土化 / 48

再看招聘考试 / 51

学历=能力吗? / 53

烧掉简历 / 58

新的评价习惯 / 61

打造“靠实力存在”的理念 / 63

英雄终于有了用武之地 / 69

成为“专才”吧 / 74

什么是“专才”? / 76

企业应当怎样对待专才? / 79

社会对专才的看法 / 80

专才未来之我见 / 84

# 目 录

## 第四章 怠工高管驱逐论

考评高管 / 88

近乎神明的日本高管 / 89

如履薄冰的美国高管 / 90

考评高管的股东大会 / 94

高管应当关心什么? / 95

做出正确的综合决算报告 / 97

该是实施合并决算的时候了 / 101

股东和债权人的宝贵资料 / 103

防止经营者的善意过失 / 105

开放的经济体制要求合并决算 / 106

商品也要合并决算 / 107

掌舵人的使命 / 111

## 第五章 企业如何走向世界

所谓出口 / 116

日本企业之怪现象 / 117

别被“出口”吓住 / 120

基于出口的销售体系什么样? / 126

应当公平竞争 / 128



# 目 录

|             |       |
|-------------|-------|
| 尊重对方的商业习惯   | / 130 |
| 出口贸易重在长期信用  | / 134 |
| 政府应当采取什么政策? | / 140 |
| 股票公开发行与ADR  | / 143 |
| 向世界级企业迈进    | / 149 |

## 第六章 索尼的步伐

|            |       |
|------------|-------|
| 战后废墟中的崛起   | / 152 |
| 邂逅磁带录音机    | / 157 |
| 用自己的双手开拓市场 | / 161 |
| 决意开展晶体管研究  | / 167 |
| 品牌乃营销之本    | / 172 |
| 索尼巧克力事件    | / 179 |
| 进军“微型电视机”  | / 191 |
| 索尼技术的胜利    | / 194 |
| 让“个性”闪烁光芒  | / 197 |
| 提高工作效率     | / 204 |